Service de vérification Interne et de gestion des risques

Rapport de vérification

Programmes de la sécurité du revenu Examen de l'intégrité des programmes

Développement des ressources humaines Canada
Human Resources Development Canada

Canada

Programmes de la sécurité du revenu
Examen de l'intégrité des programmes

N° de projet : 430/99

Équipe responsable du projet

Directeur général :	J.K. Martin
Directeur de la vérification :	B. Sliter
Chef d'équipe :	C. Fothergill-Payne
Vérificateurs :	A. Chan-Kouan
	M. Larose
	P. Basso

Août 2001

TABLE DES MATIÈRES

1.0 RÉSUMÉ À L'INTENTION DE LA DIRECTION 1
RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX 1
PRINCIPAUX RÉSULTATS 2
RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION 4
2.0 INTRODUCTION 11
3.0 RÉSULTATS 16
3.1 MISSION / MANDAT DE LA FONCTION D'INTÉGRITÉ DES PROGRAMMES 16
3.2 ORIENTATION STRATÉGIQUE 17
3.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS 19
3.4 RAPPORTS NATIONAUX ET RÉGIONAUX ET SUIVI DES RÉSULTATS 22
3.5 COMPRÉHENSION ET GESTION DES RISQUES 25
3.6 UTILISATION DES NOUVELLES RESSOURCES D'ENQUÊTE 26
3.7 PERTINENCE ET EFFICACITÉ DES CONTRÔLES 30

ANNEXES

ANNEXE A – OBJECTIF, PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE DE L'EXAMEN
ANNEXE B – RAPPORT DE SITUATION DU SUIVI

104-02981/

1.0 RÉSUMÉ À L'INTENTION DE LA DIRECTION

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Les Services de vérification interne et de gestion des risques (SVIGR) a effectué un examen de la fonction de l'intégrité des Programmes de sécurité du revenu (PSR), dans le cadre du plan de vérification et d'évaluation. Cet examen consistait en une évaluation générale de la gestion de l'intégrité des programmes au sein des PSR, plutôt qu'en un examen détaillé des dossiers ou une vérification financière. Cet examen a été effectué entre janvier et avril 2000.

Plusieurs mécanismes de contrôle pour le traitement des prestations des PSR ont disparu au cours des années, suite à des réductions de personnel ou autres pressions. Vers le milieu des années 80, on a mis en place plusieurs initiatives pour « Travailler efficacement », dont certaines ont eu pour effet de simplifier, voire d'éliminer les procédures axées sur le contrôle. Lors du lancement du projet de *Remaniement des PSR* au début des années 90, on croyait que plusieurs questions de contrôles internes et externes pourraient être résolues en améliorant les mécanismes de contrôle par une sophistication des systèmes. La conclusion du *Remaniement*, dont les retombées ont été plus limitées que prévues, a laissé place au besoin de rétablir une fonction solide d'intégrité des programmes pour les PSR.

La fonction « intégrité des programmes » des PSR a connu une importante croissance au cours des dernières années. La Division de l'intégrité des programmes et de la qualité des services (IPQS) des PSR, appuyée par le personnel des régions et les unités fonctionnelles, est principalement responsable :

- d'encourager la prise de conscience des questions et principes relatifs à l'intégrité des programmes dans l'ensemble des PSR ;
- d'évaluer les risques et de détecter les erreurs ;
- d'appuyer les améliorations opérationnelles grâce à l'élaboration d'outils d'évaluation de la qualité et à des activités de consultation ; et
- d'élaborer et de maintenir la fonction d'enquêtes des PSR.

Récemment, plusieurs initiatives ont été entreprises dans le but de renforcer l'intégrité des programmes. Ces initiatives ont été rendues possibles grâce aux fonds supplémentaires reçus et comprennent des initiatives de contrôles, des enquêtes et un programme d'assurance de la qualité pour les procédés de prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada (RPC).

Il était donc propice de procéder à une évaluation globale du nouveau cadre de gestion de l'intégrité des programmes et ainsi décider des secteurs à améliorer. Les objectifs de l'examen étaient de détecter les risques et problèmes actuels et de déterminer les occasions d'améliorer les activités de prévention et de détection. Les principaux éléments évalués étaient : mission fonctionnelle et orientation stratégique; responsabilités et reddition de comptes; information de gestion; évaluation et gestion des risques; enquêtes.

La fonction d'intégrité des programmes des PSR a élaboré et entrepris plusieurs initiatives qui pourraient renforcer l'intégrité de la prestation des programmes. Cependant il existe toujours plusieurs autres occasions :

- *d'améliorer l'intégration stratégique et de clarifier les rôles, les responsabilités et la reddition de comptes ;*
- *de modifier et de coordonner les processus de surveillance, à l'échelle nationale et régionale, afin d'améliorer l'information de gestion et ainsi pouvoir évaluer et renforcer la responsabilisation ;*
- *d'assurer le suivi des occasions démontrées d'améliorer les affaires ; et*
- *de poursuivre l'élaboration et le suivi d'une fonction efficace d'enquêtes.*

PRINCIPAUX RÉSULTATS :

Mission, mandat et orientation stratégique de la fonction d'intégrité des programmes

- Bien que la direction et le personnel reconnaissent l'importance de l'intégrité des programmes, certaines personnes ont mentionné qu'il n'y a pas d'énoncé précis de mission ou de mandat qui assure l'intégrité des fonds des PSR. L'élaboration d'un énoncé de mission clair pourrait faciliter l'obtention de la visibilité et de la crédibilité maximales dont les activités d'intégrité des programmes ont besoin. De plus, cela aurait pour effet d'encourager l'adoption d'une orientation fonctionnelle et de promouvoir la participation de la direction de tous les secteurs de programmes des PSR.

- Au moment de l'examen, l'absence d'un cadre stratégique complet et intégré se faisait sentir. L'élaboration et la communication d'un vaste plan de gestion stratégique, qui illustrerait la fusion des activités d'intégrité des programmes régionaux et nationaux en appui aux priorités et objectifs généraux, permettrait d'établir clairement les rôles, les responsabilités, les stratégies de ressourcement, les échéanciers des objectifs à atteindre, les résultats escomptés des activités d'intégrité des programmes et les moyens d'évaluer l'efficacité. Ce sont tous des éléments interdépendants d'un cadre de gestion sain.

Responsabilités, reddition de comptes et suivi du rendement

- Puisque le secteur fonctionnel de l'intégrité des programmes grandit et évolue, à l'échelle nationale et régionale, il serait utile de mieux comprendre les rôles et responsabilités d'une part de l'IPQS à l'AC et d'autre part les rôles et les responsabilités des régions.

- Il n'y a toujours pas de cadre de responsabilité en place qui définisse clairement les zones de responsabilité de la direction à l'extérieur du secteur fonctionnel de l'intégrité des programmes.

Examens aléatoires et évaluation de la qualité

- Des examens aléatoires annuels de l'exactitude et du respect des lois, tant pour la SV que pour le RPC, évaluent le rendement général du processus de paiement des prestations. Ces examens ont pour but d'offrir une couverture étendue de tous les comptes en paiement, et la méthode d'échantillonnage a pour résultat de sélectionner très peu de « nouveaux comptes ». Ces études constituent donc un outil limité d'évaluation de l'exactitude et des risques relatifs au traitement des nouvelles demandes de prestations. La production opportune de ces rapports peut également poser problème. Présentement, il s'agit de la principale source d'information sur la gestion concernant les taux d'exactitude globaux du traitement des PSR.

- Actuellement, il n'y a ni procédure, ni outil national normalisé en matière de contrôle de la qualité qui permettrait de prévenir les paiements erronés et de fournir de l'information continue sur le rendement à la direction et aux employés. Cependant, les régions qui ont participé à l'examen ont récemment lancé ou prévu une forme de contrôle/suivi de la qualité – les régions ont élaboré des outils et processus. Les vérificateurs concluent qu'en élaborant des modules normalisés d'outils de surveillance, on pourrait rédiger des rapports de gestion nationaux et régionaux tout en permettant aux régions d'effectuer des travaux relatifs à des processus particuliers selon leurs besoins précis.

Compréhension et gestion des risques

- Au cours des dernières années, grâce à l'introduction d'initiatives de contrôle, on en est venu à mieux comprendre l'ampleur des risques associés à l'intégrité des programmes. Cependant, selon l'avis des vérificateurs, les PSR doivent assurer un suivi approprié des résultats de ces initiatives et d'autres examens. Au moment de cet examen, la direction n'avait pas encore réagi à un certain nombre de recommandations qui avaient été élaborées à la suite d'initiatives en matière d'intégrité des programmes. Une structure de gestion qui devrait engendrer plus d'interventions systémiques en matière de gestion se compose de comités récemment formés : Le Comité directeur de l'administration des activités (CDAA)

et son auxiliaire, le Comité d'examen de l'administration des activités (CEAA), dont le mandat est de fixer les priorités et d'élaborer des plans d'action pour réagir aux recommandations d'amélioration des affaires.

Nouvelles ressources d'enquête

- Cette fonction a été introduite récemment suite à l'adoption du Projet de loi C-2[1] et était perçue comme une « fonction en voie d'élaboration ». Les obstacles liés à l'introduction d'une fonction d'enquêtes sont considérables et, selon l'avis des vérificateurs, sont sans doute le résultat de la simultanéité de la mise en œuvre et du développement des ressources de la fonction. Le personnel qui participe à cette fonction a signalé qu'il était difficile de mettre en œuvre une fonction complexe dans un délai relativement court. Sur le plan national, la mise en œuvre asymétrique dans les régions continue de poser problème en ce qui a trait à l'orientation et au soutien. Le personnel de la fonction d'enquêtes considère que, au cours de la première année, ils n'ont pas reçu beaucoup de soutien national relativement à la formation et à des outils opportuns.

- Même si certaines régions ont entrepris de contrôler les activités d'enquête et ont commencé à surveiller l'impact de la fonction, on ne dispose actuellement d'aucun moyen, à l'échelle nationale, de surveiller continuellement les résultats de cette nouvelle fonction. Cependant, l'administration centrale a élaboré un système d'information sur les enquêtes qui sera mis en œuvre par les régions au cours de la prochaine année. L'analyse des résultats provenant de ce système permettra, selon l'équipe de vérification, de procéder à une évaluation des « pratiques exemplaires » et d'avoir une meilleure idée des secteurs où il pourrait y avoir de la fraude et des abus. De cette façon, on pourra continuer à améliorer l'efficacité de cette fonction.

RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION :

1. Recommandation

Les PSR devraient élaborer des énoncés de mission/mandat nationaux et régionaux afin d'assurer l'intégrité des programmes. Ces énoncés prendraient en considération le fait que la mission et le mandat respectent et soutiennent d'autres vastes priorités de programmes et que tous les secteurs de programmes en sont responsables.

---

[1] À compter de janvier 1998, tant les Programmes de la sécurité du revenu que la Loi sur la Sécurité de la vieillesse ont été amendés par le Projet de loi C-2 afin de fournir des mécanismes plus efficaces d'enquêtes en cas d'abus soupçonnés de bénéfices.

Réponse de la direction

Les PSR sont d'accord avec cette recommandation. L'automne dernier, les PSR ont élaboré et approuvé des énoncés de mission/mandat pour guider la fonction d'intégrité des programmes tant à l'AC que dans les régions. Les PSR sont entièrement d'accord avec le fait qu'un énoncé de mission d'intégrité des programmes, ainsi que des mandats régionaux et nationaux clairs, aident à préciser la responsabilité quant à la protection de l'intégrité des paiements. Ces énoncés seront utilisés avec une variété d'autres mécanismes afin d'appuyer les priorités générales du programme, pour lesquelles tous les secteurs des PSR sont responsables.

2. **Recommandation**

Les PSR devraient élaborer et communiquer un plan de gestion stratégique qui intègre toutes les activités d'intégrité des programmes. Ce plan devrait aborder les priorités et les objectifs généraux, les rôles et les responsabilités, les stratégies de ressourcement, les échéanciers des objectifs à atteindre et les moyens d'évaluer l'efficacité.

Réponse de la direction

Les PSR sont d'accord avec cette recommandation. Le document de mission et de mandat des fonctions d'intégrité des programmes des PSR était la première étape d'une série de mesures pour mieux définir un plan stratégique pour les priorités et responsabilités d'intégrité des programmes. Au cours des prochains mois, les PSR vont élaborer un plan de gestion stratégique qui décrit les activités d'intégrité des programmes, les partenaires principaux, les rôles et les responsabilités, les outils et les ressources assortis d'échéanciers appropriés. Ce plan aidera à optimiser l'intégration des activités d'intégrité (régionales et nationales) des programmes et permettra une meilleure orientation stratégique, un plus grand engagement à l'échelle des programmes et une meilleure direction fonctionnelle.

3. **Recommandation**

Les PSR devraient élaborer des obligations redditionnelles claires pour la direction en ce qui a trait à l'intégrité des programmes.

Réponse de la direction

Les PSR sont d'accord avec cette recommandation et travailleront à définir des obligations redditionnelles pour la direction dans un contexte de mandats plus clairs, un plan de gestion stratégique pour l'intégrité des programmes et un cadre de qualité

pour la direction générale. La complexité et la taille de DRHC crée un défi quand vient le temps de définir les responsabilités de façon claire et complète. DRHC possède un réseau de systèmes et de secteurs de prestation opérationnels qui offre une direction fonctionnelle pour administrer les prestations du RPC et de la SV. Assurer l'intégrité des paiements est une responsabilité partagée. DRHC examine présentement les questions de responsabilité concernant les secteurs opérationnels et fonctionnels et les PSR travailleront dans le cadre du contexte ministériel à ce sujet.

4. Recommandation

Les PSR devraient modifier leur méthode d'échantillonnage pour certains examens de l'intégrité des programmes dirigés à l'échelle nationale, afin de fournir de l'information continue portant sur l'exactitude du traitement des comptes récemment mis en situation de paiement.

Réponse de la direction

Les PSR tentent d'établir la meilleure façon de produire des indices de la qualité pour les nouveaux procédés opérationnels. Un document présentant les différentes options proposées pour effectuer les nouveaux examens opérationnels a été préparé. Les options varient d'une approche qui ne nécessite pas de nouveaux frais à une approche qui dépendrait de l'obtention de ressources additionnelles. Peu importe l'option choisie, les PSR reconnaissent les avantages d'avoir de meilleures indications quant à l'exactitude des paiements et aux secteurs de risques pour les nouvelles opérations.

5. Recommandation

Les PSR devraient élaborer des processus et des outils nationaux pour aider les régions à mettre en œuvre des programmes de surveillance de la qualité.

Réponse de la direction

Les PSR sont d'accord avec cette recommandation. En juin 2000, le Comité de gestion des opérations des PSR a accepté la recommandation voulant que la division de l'Intégrité des programmes et de la qualité des services élabore des outils et des processus plus poussés pour aider les régions dans leurs activités de contrôle de la qualité. L'élaboration de ces outils est en bonne voie d'exécution. Pour rester dans les délais d'élaboration à court terme, il est nécessaire d'obtenir des fonds supplémentaires. Si l'échéancier était plus long, la mise en œuvre pourrait se faire avec les ressources actuelles.

De plus, la division du Soutien opérationnel et administratif, en collaboration avec les directeurs de processus régionaux, continue d'élaborer un programme d'activités d'examen de la qualité, programme déjà commencé dans certains centres régionaux de programme.

6. Recommandation

Les PSR devraient élaborer un système national de suivi du rendement qui fournira constamment de l'information sur les risques et l'exactitude du traitement des nouvelles demandes de prestations.

Réponse de la direction

Les PSR passent actuellement en revue les options possibles pour revoir le processus d'examen aléatoire afin de renforcer les évaluations des risques et d'évaluer la justesse des paiements pour le traitement des nouvelles demandes de prestations de la SV et du RCP. La mise en œuvre totale d'un programme formel d'assurance de la qualité du programme d'invalidité du RPC, maintenant complétée pour les applications initiales et les réévaluations, ainsi que l'élaboration de nouveaux outils d'évaluation de la qualité nationaux et régionaux, permettront d'avoir un meilleur aperçu du potentiel de suivi de l'information. Les rapports se feront au rythme de la mise en œuvre de ces nouveaux mécanismes afin qu'il y ait une meilleure sensibilisation à la performance, à l'intégrité, aux secteurs de nouveaux risques et aux tendances des programmes.

7. Recommandation

Les PSR devraient montrer qu'ils font des progrès dans leur façon de répondre aux recommandations découlant des études sur l'intégrité des programmes, notamment par le suivi et la communication des interventions, des réponses de la gestion et des plans d'action.

Réponse de la direction

Les PSR sont d'accord avec cette recommandation, et la mise en œuvre est en bonne voie d'exécution. Les améliorations administratives possibles identifiées par les examens aléatoires et les études dirigées d'intégrité des programmes, ainsi que celles identifiées par d'autres moyens, sont mises sous la forme de recommandations. Ces recommandations sont transmises à un comité opérationnel de la haute direction par le biais du Soutien opérationnel et administratif à des fins d'évaluation et d'établissement des priorités. Les PSR vont s'assurer que les suggestions

d'améliorations opérationnelles sont évaluées pour une élaboration future, sont classées par ordre de priorité et sont mises en œuvre si elles sont réalisables.

8. Recommandation

Les PSR devraient continuer à mettre au point une fonction d'enquêtes efficace en mettant l'accent sur le partage des pratiques exemplaires et des démarches fructueuses qui découlent des différentes méthodes de mise en œuvre adoptées par les régions.

Réponse de la direction

Les PSR sont d'accord avec cette recommandation. Comme le reconnaît le rapport des SVIGR, ce fut tout un défi de mettre en œuvre en si peu de temps une fonction d'enquêtes complète inhérente au projet de loi C-2 de 1998. La direction générale s'engage à renforcer sa fonction d'enquêtes et reconnaît que le partage des pratiques exemplaires et des démarches fructueuses en vaut la peine. Les PSR ont une équipe qui travaille à élaborer les outils d'enquête pour apporter de l'aide aux employés au sujet des techniques d'entrevue, du respect de la vie privée et de la mise en œuvre de nouvelles procédures de pénalité. On travaille actuellement à de plus forts partenariats, comme celui avec le secteur d'Enquêtes et Contrôles de l'assurance-emploi. De plus, la direction générale s'efforce récemment de trouver de nouvelles ressources pour la fonction d'enquêtes afin d'augmenter la portée dans les régions.

Pour susciter le partage des pratiques exemplaires, la première conférence nationale des agents d'enquêtes des PSR a eu lieu en février 2000. Un site Web de l'intégrité des programmes pour les PSR est également en voie de développement pour aider à atteindre cet objectif. Un guide de référence et des outils de formation variés ont été diffusés.

9. Recommandation

Les PSR devraient mettre en place un système de suivi national afin de surveiller les résultats des enquêtes menées par les PSR. Cela permettra aux niveaux national et régional de continuer à évaluer l'efficacité de différentes approches et de cerner les secteurs où il y a matière à amélioration.

Réponse de la direction

Les PSR sont d'accord avec cette recommandation et la mise en œuvre est en bonne voie d'être accomplie. Un système de gestion de l'information, appelé le Système d'information sur les enquêtes a été élaboré et mis en œuvre pour assurer le suivi de la gestion des cas et pour générer des données opérationnelles qui vont servir à différents objectifs de mesure de la performance. À compter de mars 2001, la mise en œuvre du Système d'information sur les enquêtes était terminée dans les régions. Au

moyen de la banque de données du Système d'information sur les enquêtes, on surveillera les résultats des enquêtes et on aidera à identifier les pratiques exemplaires et les secteurs de risques pour les fraudes et les abus.

NOTA

Il est important de noter que ce projet a été planifié et effectué avant la parution de la Politique de vérification interne du Conseil du Trésor. Cet examen ne se voulait pas un «engagement d'assurance » tel que défini par la Politique. Ce projet, en tant qu'examen, avait plutôt été conçu pour se concentrer et faire rapport sur les questions identifiées et offrir des recommandations quant aux mesures que la direction devait prendre. L'annexe A de ce rapport présente les objectifs, la portée et la méthodologie.

2.0 INTRODUCTION

Le plan de vérification et d'évaluation de 1999-2000 comprenait un examen de l'intégrité des Programmes de la sécurité du revenu (PSR). Il s'agissait davantage d'un vaste examen de la gestion de l'intégrité des programmes aux PSR que d'un examen détaillé des dossiers ou d'une vérification financière. Les résultats font ressortir d'importants problèmes de gestion que l'on devrait régler afin d'assurer l'intégrité des programmes aux PSR.

Programmes de la sécurité du revenu

Les Programmes de la sécurité du revenu de DRHC fournissent un soutien du revenu à tous les Canadiens qui ont pris leur retraite et qui satisfont à certains critères. Des pensions sont versées par l'entremise du Régime de pensions du Canada (RPC) aux personnes qui ont cotisé au Régime pendant qu'elles travaillaient et, par l'intermédiaire des programmes de la Sécurité de la vieillesse (SV), à toutes les personnes âgées, qu'elles aient fait ou non partie de la population active. Le RPC verse également des prestations aux travailleurs qui n'ont pas atteint l'âge de la retraite, mais qui sont incapables de travailler à cause d'une invalidité. On estime qu'en 1999-2000, DRHC aura versé plus de 40 milliards de dollars en prestations dans le cadre du Régime de pensions du Canada et des programmes de la Sécurité de la vieillesse.

Les services sont fournis de diverses façons aux clients qui présentent une demande de prestations des PSR. Dans les CRHC, les employés servent les clients en personne. Un certain nombre de centres d'appels répartis un peu partout au pays servent les citoyens par téléphone. De plus, dans la plupart des régions, des centres de traitement du courrier fournissent des services par la poste. Les bureaux régionaux procèdent au traitement initial et à la mise à jour de la majorité des comptes de prestations. Le service des Opérations de l'administration centrale est spécialement responsable du versement des prestations internationales (selon les ententes internationales conclues avec d'autres pays), des services de réévaluation de l'invalidité aux fins du RPC (sur le point d'être décentralisés) ainsi que des Services nationaux des renseignements et des prestations (maintien et gestion de l'information aux cotisants, administration des comptes nationaux, etc.).

Contexte du contrôle de l'intégrité des PSR

De nombreux mécanismes de contrôle du traitement des prestations des PSR ont été éliminés au fil des ans en raison de la réduction des effectifs et d'autres pressions. Par exemple, à compter du milieu des années 80, la nécessité de venir à bout d'une charge de travail croissante malgré une diminution des ressources a mené à la création des initiatives « Travailler

efficacement ». Certaines d'entre elles ont eu pour effet de simplifier, voire d'éliminer les procédures axées sur le contrôle.

Lorsque le projet de remaniement des PSR a été lancé, au début des années 90, on croyait que l'on pourrait régler bien des problèmes de contrôle interne et externe en améliorant les mécanismes de contrôle par une sophistication des systèmes. La conclusion du projet *Remaniement* dont les retombées ont été plus limitées que prévues a laissé place au besoin de rétablir une fonction solide d'intégrité des programmes pour les PSR.

À cette fin, depuis quelques années, grâce aux fonds supplémentaires reçus, on a entrepris un certain nombre d'initiatives pour renforcer l'ensemble des mécanismes de contrôle de l'intégrité des programmes :

- On a obtenu du financement pour les *Initiatives de contrôle*, qui visent des risques spécifiques et évaluent le potentiel d'erreurs monétaires ;

- Actuellement, on met en œuvre la fonction d'enquête aux PSR, qui a été élargie par le projet de loi C-2 entré en vigueur en 1998 ;

- On a élaboré un programme d'assurance de la qualité des processus relatifs aux prestations d'invalidité du RPC, que l'on a mis à l'essai en réaction aux recommandations formulées par le vérificateur général dans le cadre d'une vérification en 1996 ;

- Le projet exhaustif de renouvellement de la technologie de l'information(TI) aux PSR offre également la possibilité de trouver des solutions à des problèmes de contrôle déjà cernés.

Intégrité des programmes et qualité des services (IPQS) aux PSR

La Division de l'intégrité des programmes et de la qualité des services (IPQS) des PSR, qui fait partie de la Direction des services nationaux liés à l'exécution des programmes, est la principale division responsable, aux PSR :

- de déterminer et d'évaluer la nature et l'ampleur des erreurs monétaires non détectées ;

- d'évaluer et de contrôler les risques établis et présumés, liés à l'admissibilité et au droit à des prestations, provenant de chaque prestation des Programmes de la sécurité du revenu ;

- de prévenir et de détecter les problèmes d'abus et de fraude, et d'enquêter et d'agir sur ceux-ci ;

- de diriger et de coordonner les poursuites relatives aux accusations de fraude criminelle ;

- d'offrir des recommandations pour des changements sur le plan des politiques, des systèmes et des procédures afin d'améliorer l'intégrité de l'administration des programmes et la protection des paiements législatifs ;

- de conseiller la haute direction, la Ministre, le Parlement et les agences centrales au sujet de l'exécution exacte et uniforme des programmes de la sécurité du revenu.

Dans le cadre de ses fonctions, l'IPQS est le point central d'un certain nombre d'activités (dont nombre des initiatives récentes de contrôle de l'intégrité des programmes), notamment :

- **Examens aléatoires** – programme continu d'études nationales officielles qui fournissent l'instrument principal utilisé pour déterminer la nature et l'ampleur des erreurs de paiements non détectées et pour cibler les faiblesses dans la prestation des programmes qui pourraient nécessiter des mesures correctives.

- **Initiatives de contrôles** – programme national d'envois postaux, d'examens de dossiers et de comparaison de données qui évalue et contrôle les risques établis et présumés relatifs à des sous-populations et à des profils de prestataires et qui offre des évaluations des risques et des contrôles sur le plan des comptes.

- **Enquêtes** – conception, élaboration et mise en œuvre d'un programme national pour prévenir et détecter les problèmes d'abus et de fraude sur le plan des prestations, et enquêter et agir sur ceux-ci, dans le but de resserrer l'application des pénalités administratives aux contrevenants ou, s'il y a lieu, les poursuites prévues par le Code criminel du Canada.

- **Appui à l'évaluation de la qualité** – appui aux autres initiatives régionales et nationales qui visent à évaluer et améliorer la qualité du service à la clientèle et les procédures administratives.

- **Évaluation du rendement de l'intégrité du programme** – conception, élaboration et mise en œuvre d'un cadre d'évaluation du rendement de l'intégrité du programme et d'un système d'entrée de données et d'information pour l'appuyer.

- **Assurance de la qualité des prestations d'invalidité du RPC** – conception, élaboration, mise en œuvre et soutien continu d'un programme officiel d'assurance de la qualité, tel que demandé par le Vérificateur général dans son rapport de 1996.

- **Analyse des dossiers de prestations** – application d'outils informatiques à l'information sur les requêtes et les modèles de risques à l'aide du téléchargement de données sur les comptes contenues dans les cartes maîtresses des prestations du RPC et de la SV, pour appuyer les enquêtes, les études dirigées et l'intégrité générale des paiements des PSR.

- **Appui aux améliorations continues** – présentation des recommandations découlant des examens aléatoires, des études dirigées et des autres évaluations de la qualité au Comité de direction de l'amélioration des affaires des PSR, qui établit les priorités et les responsabilités pour les activités de correction et de développement.

- **Élaboration des politiques, systèmes et procédures** – participation active à l'élaboration des politiques, systèmes et procédures des PSR, en faisant en sorte que les questions d'intégrité appropriées sont prises en compte par les équipes multidisciplinaires.

- **Appui particulier à la Direction générale et au Ministère** – appui en termes de séances d'information pour la Ministre, les agents ministériels principaux et les comités parlementaires ; de demandes de renseignements ministériels ; de réponses au VG et aux vérifications internes ; de fiches parlementaires et d'infocapsules souvent nécessaires au rôle général d'application de l'intégrité des programmes.

Intégrité des programmes – contexte et définition de l'examen

En plus de l'orientation fonctionnelle fournie par la Division nationale de l'Intégrité des programmes et de la qualité des services, les régions ont aussi confié à du personnel et, dans bien des cas, à des unités fonctionnelles le soin de mener des activités de contrôle de l'intégrité des programmes et de guider les activités régionales.

Aux PSR, les secteurs fonctionnels nationaux et régionaux responsables de l'intégrité des programmes fournissent des lignes directrices et des recommandations dans les domaines de l'intégrité aux gestionnaires de programmes, qui ont la responsabilité ultime et le pouvoir discrétionnaire d'administrer leurs activités en respectant les politiques, les procédures, les systèmes et les contrôles opérationnels nationaux. Pour que l'on puisse régler les problèmes liés à l'intégrité des programmes, les secteurs fonctionnels nationaux et régionaux responsables de l'intégrité des programmes doivent coordonner leurs opérations et intégrer leurs activités de prestation des services de façon efficace.

Depuis quelques années, la fonction de l'intégrité des programmes aux PSR a connu une croissance considérable. Comme on l'a déjà mentionné, on a ajouté plusieurs nouvelles initiatives pour renforcer cet aspect du Programme. Le temps est donc venu d'évaluer le nouveau cadre de gestion de l'intégrité des programmes, et ce, pour tous les programmes, et de cerner les secteurs où il y a matière à amélioration. Même si l'examen relève principalement des responsabilités et des initiatives actuelles de la Division de l'intégrité des programmes et de la qualité des services, on l'a élargi, dans certains cas, afin de tenir compte des préoccupations opérationnelles et des responsabilités visant à assurer l'intégrité des programmes (par exemple par la mise en œuvre récente ou prévue de mesures de contrôle de la qualité des opérations).

On a mis l'accent sur la gestion, dans son ensemble, et on n'a pas procédé à une évaluation détaillée des besoins en ressources ou en capacités relatifs à l'exécution des initiatives actuelles ou proposées. Les objectifs de l'examen étaient les suivants :

- Cerner les risques et les problèmes actuels liés à l'intégrité des Programmes de la sécurité du revenu ;

- Déterminer les possibilités d'améliorer les activités de prévention et de détection.

L'annexe A de ce rapport présente les objectifs, la portée et la méthodologie.

3.0 RÉSULTATS

Les résultats de l'examen exposés ci-dessous font ressortir des problèmes cruciaux aux PSR, qui continuent à tenter d'améliorer l'intégrité des programmes ; ils pourraient aussi aider les Programmes de la sécurité du revenu à affecter les ressources de façon stratégique afin de mieux gérer les risques actuels et futurs.

3.1 MISSION / MANDAT DE LA FONCTION D'INTÉGRITÉ DES PROGRAMMES

Généralement, pour réussir à atteindre un but comme l'assurance de l'intégrité des programmes, il faut absolument élaborer une mission et un mandat globaux et convaincants pour ensuite les communiquer. On doit décrire la façon dont cette fonction respecte et soutient les vastes priorités des programmes et intègre toutes les responsabilités relatives aux programmes.

Même si la direction et les employés ont reconnu l'importance de l'intégrité des programmes, le fait qu'il n'existe aucun énoncé de mission explicite pour garantir l'intégrité des fonds des PSR est cause de préoccupation. Un tel énoncé permettrait de rehausser l'image et la crédibilité des activités relatives à l'intégrité des programmes ainsi que de fournir une orientation fonctionnelle à la direction de tous les secteurs de programmes et de l'inciter à participer de façon plus active. De nombreux employés responsables de l'intégrité des programmes et de l'exécution des activités ont reconnu un contexte dans lequel les réactions au manque de ressources (comme « Travailler efficacement ») et la dépendance envers le projet de remaniement des PSR ont eu pour effet de diminuer l'importance de procéder à des contrôles et d'assurer l'intégrité des programmes. Les représentants régionaux ont également signalé que le fait d'élaborer une meilleure orientation générale pour le programme à long terme et des objectifs majeurs pour les activités liées à l'intégrité des programmes permettrait aux régions d'aligner leurs activités sur un tel énoncé de mission.

On a convenu d'améliorer la mission/le mandat de l'intégrité des programmes tout en mettant l'accent sur les éléments suivants :

- Une perspective à long terme de l'intégrité des programmes ;
- L'intégrité des programmes en tant qu'élément qui soutient d'autres vastes priorités en matière de gestion, comme la mise en œuvre du cadre de l'Institut national de la qualité dans la prestation de services ;

- Les rôles et les responsabilités de tous les secteurs de programmes en ce qui a trait à la protection de l'intégrité des fonds des PSR ;

- L'intégration stratégique des initiatives d'intégrité des programmes dans tous les secteurs de programmes ;

- Des activités de prévention et de détection.

Au moment de procéder à cet examen, on avait demandé à un consultant d'aider les PSR à préciser la mission et le mandat de la fonction de l'intégrité des programmes en collaboration avec la direction et les employés responsables de l'intégrité des programmes dans les régions.

Recommandation

Les PSR devraient élaborer des énoncés de mission / mandat nationaux régionaux afin d'assurer l'intégrité des programmes. Ces énoncés prendraient en considération le fait que la mission et le mandat respectent et soutiennent d'autres vastes priorités de programmes et que tous les secteurs de programmes en sont responsables.

Réponse de la direction

Les PSR sont d'accord avec cette recommandation. L'automne dernier, les PSR ont élaboré et approuvé des énoncés de mission/mandat pour guider la fonction d'intégrité des programmes tant à l'AC que dans les régions. Les PSR sont entièrement d'accord avec le fait qu'un énoncé de mission d'intégrité des programmes, ainsi que des mandats régionaux et nationaux clairs, aident à préciser la responsabilité quant à la protection de l'intégrité des paiements. Ces énoncés seront utilisés avec une variété d'autres mécanismes afin d'appuyer les priorités générales du programme, pour lesquelles tous les secteurs des PSR sont responsables.

3.2 ORIENTATION STRATÉGIQUE

Les activités nationales et régionales relatives à l'intégrité des programmes comprennent maintenant diverses initiatives qui ont répondu de façon indépendante à des exigences telles que les modifications législatives, les recommandations formulées dans des rapports de vérification et la nécessité de mieux comprendre certains risques. Outre les projets de recherches dirigés à l'échelle nationale, de nombreux secteurs de traitement régionaux sont sur le point d'adopter des mesures de contrôle de la qualité. Au moment de l'examen, on n'avait pas encore élaboré de cadre stratégique complet qui intégrait les activités, les rôles et les responsabilités ainsi que les résultats liés à l'intégrité des programmes.

La direction et les employés ont fait remarquer que les activités liées à l'intégrité des programmes et à la qualité des services ont jusqu'ici été gérées en vase clos. En conséquence, selon l'équipe de vérification, le centre d'attention et les objectifs stratégiques globaux de la fonction d'intégrité des programmes n'ont pas été établis de façon explicite ni à l'échelle nationale, ni à l'échelle régionale. Cela a eu un impact sur la mesure dans laquelle la direction des programmes a considéré l'intégrité comme une fonction stratégique et pertinente.

Aujourd'hui, les PSR ont mis sur pied diverses initiatives qui, selon certaines personnes, contribuent à garantir l'intégrité des programmes, et qui comprennent :

- des examens d'évaluation dirigés à l'échelle nationale, comme des examens aléatoires et des initiatives de contrôle (aussi appelées *examens dirigés*) ;
- des enquêtes ; et
- la récente mise en œuvre, à l'échelle régionale, d'évaluations de la qualité du traitement des prestations, en général, et du traitement des prestations d'invalidité, en particulier.

Selon les vérificateurs, le temps est venu pour le Programme de remettre ces activités dans le contexte d'un cadre de programme stratégique et intégré, qui pourrait soutenir un « cadre de la qualité » élargi et qui serait fondé sur des principes et des pratiques de gestion des risques. En élaborant et en communiquant un vaste plan de gestion stratégique, qui proposerait de fusionner les activités régionales et nationales d'intégrité des programmes pour appuyer les priorités et les objectifs principaux, on pourrait, selon les vérificateurs, améliorer l'orientation stratégique, inciter davantage les responsables des programmes à participer au processus et bonifier l'orientation fonctionnelle des directions régionales.

Lors de discussions portant sur la nécessité d'améliorer la coordination stratégique des initiatives sur l'intégrité des programmes dans tous les secteurs des PSR, les directions régionales ont fait remarquer qu'il fallait aussi régler les préoccupations liées à la capacité. Compte tenu du manque de ressources actuel et de la nécessité d'atteindre les objectifs relatifs à la prestation de services, de nombreux gestionnaires opérationnels ont signalé qu'il leur serait difficile de respecter leurs engagements, c'est-à-dire d'élargir le contrôle de la qualité. En élaborant un plan d'évaluation de la qualité qui intégrerait les responsabilités et les rôles continus et prévus, on pourrait déterminer les niveaux de ressources requis ainsi que tout problème de capacités qui empêcherait la mise en œuvre d'un tel cadre.

Recommandation

Les PSR devraient élaborer et communiquer un plan de gestion stratégique qui intègre toutes les activités d'intégrité des programmes. Ce plan devrait aborder les priorités et les objectifs généraux, les rôles et les responsabilités, les stratégies de ressourcement, les échéanciers des objectifs à atteindre et les moyens d'évaluer l'efficacité.

Réponse de la direction

Les PSR sont d'accord avec cette recommandation. Le document de mission et de mandat des fonctions d'intégrité des programmes des PSR était la première étape d'une série de mesures pour mieux définir un plan stratégique pour les priorités et responsabilités d'intégrité des programmes. Au cours des prochains mois, les PSR vont élaborer un plan de gestion stratégique qui décrit les activités d'intégrité des programmes, les partenaires principaux, les rôles et les responsabilités, les outils et les ressources assortis d'échéanciers appropriés. Ce plan aidera à optimiser l'intégration des activités d'intégrité (régionales et nationales) des programmes et permettra une meilleure orientation stratégique, un plus grand engagement à l'échelle des programmes et une meilleure direction fonctionnelle.

3.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Responsabilités et rôles fonctionnels nationaux et régionaux

À mesure que le secteur fonctionnel de l'intégrité des programmes prendra de l'expansion et évoluera à l'échelle nationale et régionale, les vérificateurs concluent qu'il serait profitable de préciser les mandats et les rôles respectifs de l'intégrité des programmes de la Division de l'IPQS et des régions. Le personnel des régions a jugé qu'il était nécessaire de préciser ces responsabilités et rôles fonctionnels pour renforcer les relations de travail.

De façon générale, le personnel des régions a indiqué qu'une relation de travail optimale avec la division nationale de l'IPQS supposerait un leadership et un soutien national des activités régionales, d'importantes activités de consultation, la facilitation des communications entre les régions et le partage des pratiques exemplaires.

Voici les secteurs pour lesquels on a suggéré d'améliorer tant le rôle régional que le rôle national :

- Responsabilité de la planification stratégique et de l'intégration des activités liées à l'intégrité des programmes

- Sensibilisation à l'importance des activités liées à l'intégrité des programmes

- Renforcement des liens et élaboration de mécanismes avec les secteurs des programmes nationaux et les activités régionales pour assurer le suivi des questions et des recommandations.

Responsabilités opérationnelles, fonctionnelles et régionales

La Direction de l'IPQS est la principale responsable de cerner, d'évaluer et de signaler les problèmes d'intégrité. Elle est soutenue en ce sens par les unités régionales responsables de l'intégrité des programmes. Elle doit également diriger certaines fonctions à l'échelle nationale, comme les enquêtes, l'assurance de la qualité des prestations d'invalidité, les examens aléatoires et les initiatives de contrôles. Cependant, les directions régionales ont l'ultime responsabilité et le pouvoir discrétionnaire d'administrer leurs activités conformément aux politiques, procédures et systèmes opérationnels nationaux. Les gestionnaires régionaux et opérationnels ont insisté sur le fait que le manque de ressources les amène à mettre sur le même pied le renouvellement des activités liées à l'intégrité et le respect des normes du Ministère relatives à la rapidité du service.

Aucun cadre qui définisse clairement les obligations de la direction au sujet de l'assurance de l'intégrité à l'extérieur du secteur fonctionnel de l'intégrité des programmes n'a encore été élaboré. C'est une pratique de gestion généralement reconnue que l'élaboration d'un tel cadre redditionnel, plus vaste, devrait être liée à un système de suivi des résultats approprié.

Suivi du rendement

Actuellement, le rendement des programmes en ce qui a trait à l'intégrité des programmes fait l'objet d'initiatives individuelles, et ce, principalement à l'échelle nationale. Par exemple, à la suite des examens aléatoires, on rend compte des taux d'exactitude globaux du processus de paiement de prestations. De plus, on surveille les taux d'erreur potentiels par le truchement d'*initiatives de contrôle* spécifiques, lesquelles entraînent la présentation de rapports relatifs à un critère de rendement du capital investi (RCI) reliés aux engagements de financement. Ces résultats sont utilisés pour faire rapport au Comité permanent des comptes publics, à l'état financier du Régime de pensions du Canada, au Vérificateur général, aux organismes centraux et aux directeurs de la direction générale.

Le cycle d'examens aléatoires mesure le degré et la valeur des erreurs non détectées dans tous les programmes, alors que le programme d'assurance de la qualité des prestations d'invalidité fournira continuellement de l'information sur le traitement des nouvelles demandes de ce genre de prestations. Ces informations sur la gestion sont lacunaires en ce qui a trait à la mesure, dans tous les programmes, du risque et de l'exactitude du traitement des nouvelles demandes de prestations du RPC et de la SV autres que des prestations d'invalidité. On trouvera une analyse

plus détaillée du cycle d'examens aléatoires et des processus d'évaluation de la qualité aux PSR dans les prochaines sections du présent rapport.

Tout cadre redditionnel amélioré relatif à l'intégrité des programmes, tel que décrit dans les éléments d'examen, devrait comprendre un système national de mesures du rendement pour ce qui touche l'exactitude et les risques des nouveaux procédés d'application de gestion.

Recommandations

- Les PSR devraient élaborer des obligations redditionnelles claires pour la direction en ce qui a trait à l'intégrité des programmes.

- Les PSR devraient élaborer un système national de suivi du rendement qui fournira constamment de l'information sur les risques et l'exactitude du traitement des nouvelles demandes de prestations.

Réponses de la direction

Les PSR sont d'accord avec cette recommandation et travailleront à définir des obligations redditionnelles pour la direction dans un contexte de mandats plus clairs, un plan de gestion stratégique pour l'intégrité des programmes et un cadre de qualité pour la direction générale. La complexité et la taille de DRHC crée un défi quand vient le temps de définir les responsabilités de façon claire et complète. DRHC possède un réseau de systèmes et de secteurs de prestation opérationnels qui offre une direction fonctionnelle pour administrer les prestations du RPC et de la SV. Assurer l'intégrité des paiements est une responsabilité partagée. DRHC examine présentement les questions de responsabilité concernant les secteurs opérationnels et fonctionnels et les PSR travailleront dans le cadre du contexte ministériel à ce sujet.

Les PSR passent actuellement en revue les options possibles pour revoir le processus d'examen aléatoire afin de renforcer les évaluations des risques et d'évaluer la justesse des paiements pour le traitement des nouvelles demandes de prestations de la SV et du RCP. La mise en œuvre totale d'un programme formel d'assurance de la qualité du programme d'invalidité du RPC, maintenant complète pour les applications initiales et les réévaluations, ainsi que l'élaboration de nouveaux outils d'évaluation de la qualité nationaux et régionaux, permettront d'avoir un meilleur aperçu du potentiel de suivi de l'information. Les rapports se feront au rythme de la mise en œuvre de ces nouveaux mécanismes afin qu'il y ait une meilleure sensibilisation à la performance, à l'intégrité, aux secteurs de nouveaux risques et aux tendances des programmes.

3.4 RAPPORTS NATIONAUX ET RÉGIONAUX ET SUIVI DES RÉSULTATS

Examens aléatoires

Chaque année, l'IPQS dirige des examens aléatoires de l'exactitude des programmes de la SV et du RPC et de leur conformité avec les lois afin d'évaluer le rendement global du processus de paiement de prestations et de révéler la nature et l'étendue des erreurs. Tel que mentionné précédemment, en procédant à ces examens annuels, l'IPQS remplit son obligation de reddition de comptes à l'externe concernant le rendement global du programme. L'examen aléatoire couvre tous les comptes en paiement et la méthode d'échantillonnage a pour résultat de sélectionner très peu de « nouveaux » comptes. Actuellement, il s'agit de la principale source d'informations sur la gestion concernant les taux d'exactitude globaux du traitement des PSR.

Les directions régionales et les employés responsables de l'intégrité des programmes ont indiqué que la tenue des examens aléatoires à l'échelle régionale a donné une certaine idée du rendement global du traitement des prestations dans chaque région et a quelquefois permis de faire ressortir des problèmes, qui ont été portés à l'attention des employés chargés du traitement. Ils ont toutefois confirmé le peu de valeur qu'ont ces études à grande échelle de tous les comptes en paiement pour l'évaluation des problèmes et des risques relatifs au traitement des nouvelles demandes. Enfin, ils se sont plaints du fait qu'on tarde à produire ces rapports (au moment de l'examen, le rapport le plus récent portait sur l'examen de 1997).

Une récente étude menée par des experts-conseils (Hoffman et coll.) et commandée par le Secteur de l'évaluation et de l'exploitation des données a également soulevé cette question en ce qui a trait à la méthode d'échantillonnage utilisée dans le cadre des examens aléatoires. L'étude a révélé que l'on pourrait modifier le cadre d'échantillonnage de certains examens afin d'obtenir plus de renseignements sur le rendement et les tendances relatives aux «nouveaux comptes ».

Selon les vérificateurs, il faut améliorer l'information de gestion à l'échelle régionale et nationale de sorte qu'elle puisse rendre compte de façon opportune de la nature et de l'étendue des erreurs décelées dans le traitement des nouveaux comptes. Cela est nécessaire pour assurer la haute direction que les comptes récemment mis en paiement sont intègres et pour fournir aux responsables de la gestion opérationnelle de l'information pertinente et opportune sur l'évolution du traitement des comptes. Il s'agit d'une composante de cadres de gestion sains. Comme le processus actuel d'examens aléatoires permet de remplir l'obligation de rendre des comptes à l'externe sur le rendement global et donc qu'il faut le conserver, du moins dans une forme quelconque, il faut tenir compte des ressources accessibles avant de procéder à des examens supplémentaires. On pourrait corriger le calendrier des examens afin d'alterner les examens aléatoires exhaustifs et les examens des « nouveaux comptes ».

Recommandation

Les PSR devraient modifier leur méthode d'échantillonnage pour certains examens de l'intégrité des programmes dirigés à l'échelle nationale afin de fournir de l'information continue portant sur l'exactitude du traitement des comptes récemment mis en situation de paiement.

Réponse de la direction

Les PSR tentent d'établir la meilleure façon de produire des indices de la qualité pour les nouveaux procédés opérationnels. Un document présentant les différentes options proposées pour effectuer les nouveaux examens opérationnels a été préparé. Les options varient d'une approche qui ne nécessite pas de nouveaux frais à une approche qui dépendrait de l'obtention de ressources additionnelles. Peu importe l'option choisie, les PSR reconnaissent les avantages d'avoir de meilleures indications quant à l'exactitude des paiements et aux secteurs de risques pour les nouvelles opérations.

Évaluation de la qualité

Les initiatives « Travailler efficacement », l'augmentation des charges de travail opérationnelles et le manque de ressources : voilà autant de raisons qui expliquent le manque de suivi des opérations des PSR au cours des dernières années. Actuellement, il n'y a aucune procédure ni aucun outil national normalisé en matière de contrôle de la qualité qui permettrait de prévenir les paiements erronés et de fournir de l'information continue sur le rendement à la direction et aux employés.

Cependant, toutes les régions qui ont participé à l'examen ont récemment lancé ou prévu une forme de contrôle/suivi de la qualité. La direction a jugé que cela était nécessaire pour garantir l'exactitude du traitement des prestations et pour fournir un suivi et de l'information constante sur la gestion au sujet des nouveaux comptes. On considérait que ce processus faisait partie intégrante d'un « cadre de la qualité » intégré et qu'il venait compléter le procédé des examens aléatoires nationaux, qui pourrait permettre de déceler les erreurs dans les comptes une fois qu'ils sont déjà en paiement.

Même si les régions qui voulaient établir un processus de surveillance de la qualité ont échangé de l'information, chaque région a élaboré ses outils et son processus. Et ce n'est pas parce que les régions ont dit vouloir que les procédures de contrôle de la qualité demeurent souples (pour leur permettre de mieux régler les problèmes locaux) qu'elles ne croient pas qu'il faudrait obtenir, à l'échelle nationale, une orientation stratégique et des outils normalisés au chapitre de la surveillance de la qualité.

Selon les vérificateurs, avec des outils normalisés, les résultats seraient uniformes, et on pourrait les intégrer à l'échelle nationale. De plus, il est essentiel de poursuivre la mise en œuvre des procédés de surveillance de la qualité dans les régions. De cette façon, on pourra procéder, dans les points de service, à un examen structuré du rendement des activités de traitement. À l'échelle régionale, cela permettra de cerner et de corriger les erreurs, de déterminer les besoins en formation, d'évaluer les secteurs à risque et de rendre compte des résultats.

Des pratiques de gestion saines mènent à penser qu'il serait souhaitable d'élaborer un processus et des outils nationaux pour soutenir les activités régionales de contrôle de la qualité et ainsi garantir, à l'échelle nationale, que :

- le versement des prestations satisfait aux exigences prévues par les lois et le programme ;
- les politiques et procédures administratives sont toujours respectées ;
- les risques sont cernés à l'échelle nationale, ce qui permet aux directions nationales de réagir à des problèmes nationaux (c.-à-d. l'interprétation des politiques, les outils de formation, etc.).

Les vérificateurs concluent qu'en élaborant des modules normalisés d'outils de surveillance, on pourrait rédiger des rapports de gestion nationaux et régionaux tout en permettant aux régions d'évaluer les tâches précises et de produire, au besoin, des rapports de gestion connexes sur les tâches clés.

Recommandation

Les PSR devraient élaborer des processus et des outils nationaux pour aider les régions à mettre en œuvre des programmes de surveillance de la qualité.

Réponse de la direction

Les PSR sont d'accord avec cette recommandation. En juin 2000, le Comité de gestion des opérations des PSR a accepté la recommandation voulant que la division de l'Intégrité des programmes et de la qualité des services élabore des outils et des processus plus poussés pour aider les régions dans leurs activités de contrôle de la qualité. L'élaboration de ces outils est en bonne voie d'exécution. Pour rester dans les délais d'élaboration à court terme, il est nécessaire d'obtenir des fonds supplémentaires. Si l'échéancier était plus long, la mise en œuvre pourrait se faire avec les ressources actuelles.

De plus, la division du Soutien opérationnel et administratif, en collaboration avec les directeurs de processus régionaux, continue d'élaborer un programme d'activités d'examen de la qualité, programme déjà commencé dans certains centres régionaux de programme.

3.5 COMPRÉHENSION ET GESTION DES RISQUES

Au cours des dernières années, grâce à l'introduction d'initiatives de contrôle, on en est venu à mieux comprendre les risques associés à l'intégrité des programmes. Cependant, selon l'équipe de vérification, les PSR doivent assurer un suivi approprié des résultats de ces initiatives et d'autres examens.

Les *initiatives de contrôle* sont des examens visant des secteurs à risque précis, révélés auparavant par les résultats des examens aléatoires. Plus récemment, l'IPQS a consulté les employés régionaux de tout le pays pour cerner les domaines d'étude potentiels, intervention accueillie par les employés régionaux comme un excellent exemple de collaboration entre les paliers national et régional. Il a permis de déterminer un grand nombre de projets potentiels pour le plan de travail 2000-2001, qui consiste en 13 examens de contrôle. Les employés responsables de l'intégrité des programmes ont fait remarquer que le manque de ressources limite le nombre d'études qui peuvent être entreprises ainsi que le nombre de projets de suivi et de recherches approfondies possibles.

Les projets antérieurs ont donné lieu à des évaluations de divers secteurs à risque, certaines études ayant permis de déterminer les domaines où l'on pourrait renforcer le contrôle. Le personnel a souligné qu'il faut améliorer la réalisation et le contrôle du suivi. La direction n'a pas encore réagi à un certain nombre de recommandations qui ont été élaborées à la suite d'initiatives en matière d'intégrité des programmes.

À l'échelle nationale, on a établi une structure de gestion qui devrait engendrer plus d'interventions systématiques en matière de gestion. Cette structure se compose de comités récemment formés : le Comité directeur de l'administration des activités (CDAA) et son auxiliaire, le Comité d'examen de l'administration des activités (CEAA), dont le mandat est de fixer les priorités et d'élaborer des plans d'action pour réagir aux recommandations d'amélioration des affaires. Selon les vérificateurs, comme ces recommandations peuvent faire appel à divers secteurs de programmes (p. ex. politiques, formation ou activités régionales), ce comité permet de réagir de façon intégrée à des risques cernés. L'analyse et le suivi des questions en suspens, qui ont déjà été entrepris en vue de soutenir le processus, se veulent le point de départ d'un système de contrôle nécessaire des problèmes en suspens. Lorsque le comité sera complètement fonctionnel, il devra élaborer des plans d'action à l'intention de la gestion qui préciseront les domaines de responsabilité et fixeront des échéances pour le

règlement des problèmes en suspens. Il est essentiel de régler les problèmes en suspens pour garantir l'efficacité des mécanismes de contrôle et pour relever et communiquer l'impact des activités associées à l'intégrité des programmes.

En plus des examens aléatoires et des *initiatives de contrôle*, un certain nombre d'activités de surveillance et de contrôle, comme les enquêtes, la surveillance de la qualité régionale et l'assurance de la qualité des prestations d'invalidité ont récemment été entreprises. Ces nouvelles activités fourniront également d'autres sources d'information sur les risques et pourraient permettre d'améliorer d'autres activités.

À l'échelle régionale, on considère que les liens avec le secteur opérationnel et le suivi des problèmes cernés dans le cadre des activités régionales associées à l'intégrité des programmes s'améliorent continuellement. Un dialogue et des liens solides à cette échelle font également partie intégrante du renforcement de l'intégrité des programmes.

Recommandation

- Les PSR devraient montrer qu'ils font des progrès en réagissant aux recommandations découlant des études sur l'intégrité des programmes, notamment par le suivi et la communication des interventions, des réponses de la gestion et des plans d'action.

Réponse de la direction

Les PSR sont d'accord avec cette recommandation, et la mise en œuvre est en bonne voie d'exécution. Les améliorations administratives possibles identifiées par les examens aléatoires d'intégrité des programmes, ainsi que celles identifiées par d'autres moyens, sont mises sous la forme de recommandations. Ces recommandations sont transmises à un comité opérationnel de la haute direction par le biais du Soutien opérationnel et administratif à des fins d'évaluation et d'établissement des priorités. Les PSR vont s'assurer que les suggestions d'améliorations opérationnelles sont évaluées pour une élaboration future, sont classées par ordre de priorité et sont mises en œuvre si elles sont réalisables.

3.6 UTILISATION DES NOUVELLES RESSOURCES D'ENQUÊTE

L'un des ajouts importants aux activités associées à l'intégrité des programmes est le résultat de l'entrée en vigueur du projet de loi C-2 en 1998. En effet, ce projet de loi a accordé plus de pouvoirs au chapitre de l'enquête sur les fraudes et les abus dans les programmes de la sécurité du revenu. On a obtenu du financement pour créer des postes d'agents d'enquête, et les postes

ont été comblés, dont un bon nombre seulement à la fin de 1999. Cette fonction est récente et est considérée comme étant encore « en développement ».

La création de la fonction d'enquête s'est révélée un défi de taille – sans doute, selon les vérificateurs, le résultat de la simultanéité de la mise en œuvre et du développement des ressources de la fonction. Pour soutenir la mise en œuvre, l'IPQS a élaboré un certain nombre d'outils, de politiques et de procédures visant à soutenir les régions pendant quelque temps, notamment une description de travail utilisée dans le cadre de l'embauche, du matériel conçu pour soutenir l'élaboration de plans de formation et un guide couvrant les principaux aspects de la fonction d'enquête.
Les régions ont pris diverses décisions concernant l'affectation des nouvelles ressources en fonction des besoins régionaux. De ce fait, on a dû établir différentes structures organisationnelles pour les agents d'enquête et, dans certains cas, on a dû combiner les ressources d'enquête avec d'autres fonctions, de sorte que les agents remplissent plus d'un rôle. On a embauché des agents ayant divers antécédents et une expérience variée.

Le personnel qui participe à cette fonction a signalé qu'il était difficile de mettre en œuvre une fonction complexe dans un délai relativement court. Les agents d'enquête considèrent que, au cours de la première année, ils n'ont pas reçu beaucoup de soutien national pour fournir une formation et des outils opportuns. Sur le plan national, la diversité des structures organisationnelles et de la mise en œuvre du rôle d'enquêteur dans les régions a posé et continue de poser des problèmes en ce qui a trait à l'orientation et au soutien. On a également souligné que le fait de ne pas disposer initialement d'une politique sur les pénalités a posé problème ; l'approbation d'une telle politique en mars 2000 par le précédent sous-ministre adjoint et sa mise en œuvre prochaine devrait régler la question.

Un an après la création de la fonction, les agents d'enquête et la direction des régions ont manifesté le besoin d'apprendre des expériences des autres régions. Le récent atelier national des agents d'enquête a su répondre à ce besoin.

Dans bien des régions, on a envisagé ou il a été nécessaire de définir les rôles et les responsabilités ainsi que les limites de la nouvelle fonction, particulièrement en ce qui a trait aux liens avec les opérations. Une fonction importante des titulaires du nouveau poste consiste à dialoguer avec les autres employés des PSR afin de cerner les fraudes et les abus possibles et de fournir de la rétroaction au sujet des leçons apprises concernant les risques de fraude et d'abus. Les vérificateurs concluent qu'en renforçant cette fonction, les PSR ont l'occasion de faire un gain important en ce qui a trait à leur compréhension des risques de fraude et d'abus.

La détermination d'une « mesure du succès » ou d'un objectif de rendement pour cette fonction n'est pas une mince tâche. On ne dispose d'aucune donnée de référence à cet égard. On pourrait établir un objectif de rendement en fonction de l'indicateur du « rendement du capital

investi » (RCI), mais le personnel a jugé que, de cette façon, on ne tiendrait pas compte de la dimension « préventive » du travail. Même si certaines régions ont entrepris de contrôler les activités d'enquête et ont commencé à surveiller l'impact de la fonction, on ne dispose d'aucun moyen, à l'échelle nationale, de surveiller continuellement les résultats de cette nouvelle fonction. Cependant, l'administration centrale a élaboré un système d'information sur les enquêtes qui sera mise en œuvre par les régions au cours de la prochaine année. L'analyse des résultats provenant de ce système permettra, selon les vérificateurs, de procéder à une évaluation des « pratiques exemplaires » et d'avoir une meilleure idée des secteurs où il pourrait y avoir de la fraude et des abus. De cette façon, on pourra améliorer l'efficacité de cette fonction.

Recommandations

- Les PSR devraient continuer à mettre au point une fonction d'enquête efficace en mettant l'accent sur le partage des pratiques exemplaires et des démarches fructueuses qui découlent des différentes méthodes de mise en œuvre adoptées par les régions.

- Les PSR devraient également mettre en place un système de suivi national afin de surveiller les résultats des enquêtes menées par les PSR. Cela permettra aux niveaux national et régional de continuer à évaluer l'efficacité de différentes approches et de cerner les secteurs où il y a matière à amélioration.

Réponse de la direction

Les PSR sont d'accord avec cette recommandation. Comme le reconnaît le rapport des SVIGR, ce fut tout un défi de mettre en œuvre en si peu de temps une fonction d'enquête complète inhérente au projet de loi C-2 de 1998. La direction générale s'engage à renforcer sa fonction d'enquête et reconnaît que le partage des pratiques exemplaires et des démarches fructueuses en vaut la peine. Les PSR ont une équipe qui travaille à élaborer les outils d'enquête pour apporter de l'aide aux employés au sujet des techniques d'entrevue, du respect de la vie privée et de la mise en œuvre de nouvelles procédures de pénalité. On travaille actuellement à de plus forts partenariats, comme celui avec le secteur d'Enquêtes et Contrôles de l'assurance-emploi. De plus, la direction générale s'efforce récemment de trouver de nouvelles ressources pour la fonction d'enquête afin d'augmenter la portée dans les régions.

Pour susciter le partage des pratiques exemplaires, la première conférence nationale des agents d'enquêtes des PSR a eu lieu en février 2000. Un site Web de l'intégrité des programmes pour les PSR est également en voie de développement pour aider à atteindre cet objectif. Un guide de référence et des outils de formation variés ont été diffusés.

Les PSR sont d'accord avec cette recommandation et la mise en œuvre est en bonne voie d'être accomplie. Un système de gestion de l'information, appelé le Système d'information sur les enquêtes a été élaboré et mis en œuvre pour assurer le suivi de la gestion des cas et pour générer des données opérationnelles qui vont servir à différents objectifs de mesure de la performance. À compter de mars 2001, la mise en œuvre du Système d'information sur les enquêtes était terminée dans les régions. Au moyen de la banque de données du Système d'information sur les enquêtes, on surveillera les résultats des enquêtes et on aidera à identifier les pratiques exemplaires et les secteurs de risques pour les fraudes et les abus.

3.7 PERTINENCE ET EFFICACITÉ DES CONTRÔLES

Dans le cadre de la détermination et de l'évaluation des vastes processus de contrôle actuels, l'équipe de vérification a jugé que les activités suivantes étaient nécessaires pour l'amélioration du contrôle et de la surveillance aux PSR :

- Mise en œuvre complète d'un mécanisme d'évaluation de la qualité du traitement des prestations du RPC et de la SV, et assurance de la qualité des demandes de prestations d'invalidité du RPC au niveau des opérations régionales ;

- Expansion de l'information de gestion de façon à améliorer le suivi et la production de rapports au sujet de l'exactitude du traitement des nouvelles demandes à l'échelle nationale et régionale ;

- Assurer le suivi lorsque les initiatives associées à l'intégrité des programmes indiquent qu'il faut améliorer les politiques, les procédures de contrôle ou les systèmes.

Pour obtenir de l'information sur le caractère adéquat et l'efficacité des contrôles, les PSR se fondent principalement sur le processus d'examens aléatoires. Certains contrôles sont par la suite évalués par les initiatives de contrôle. Le processus d'assurance de la qualité des pensions d'invalidité offrira bientôt de l'information courante sur ces prestations. Selon les vérificateurs, pour concevoir un cadre redditionnel intégré, certaines questions doivent être réglées. Le tableau suivant présente les principales questions à régler pour élaborer un meilleur cadre redditionnel intégré ainsi que pour fournir de l'information de gestion fiable afin d'assurer une prise de décision efficace.

Résumé des risques, des problèmes et des améliorations recommandées		
Intégrité des programmes/activités de surveillance de contrôle	**Évaluation des risques/problèmes**	**Améliorations recommandées**
Examens aléatoires	Les études ne fournissent pas d'information opportune sur l'exactitude et les risques associés au traitement des nouvelles demandes.	Modifier la méthode d'échantillonnage utilisée pour certains examens de l'intégrité des programmes dirigés à l'échelle nationale afin de fournir de meilleurs renseignements sur l'exactitude du traitement des comptes en paiement depuis peu tout en conservant l'information nécessaire aux fins de reddition de comptes à l'externe.
Initiatives de contrôles	On n'a pas encore réagi à de nombreuses recommandations d'améliorations des activités formulées dans les études antérieures.	Montrer qu'on a fait des progrès en donnant suite aux recommandations formulées dans des études sur l'intégrité des programmes, notamment par le suivi et la communication des interventions, des réponses de la gestion et des plans d'action.
Surveillance/contrôle de la qualité – Échelle nationale	Aucun processus ni outil national ne soutiennent la mise en œuvre régionale des initiatives de contrôle de la qualité. Le processus redditionnel national est lacunaire au chapitre des résultats des mesures de contrôle de la qualité.	Élaborer des processus et des outils nationaux pour soutenir les régions qui adoptent des mesures de surveillance de la qualité.
– Échelle régionale	Les régions s'occupent seules de leur mise en œuvre d'initiatives de contrôle de la qualité — la production de rapports a lieu à l'échelle régionale	L'élaboration de modules normalisés d'outils de surveillance pourrait permettre la production de rapports de gestion nationaux et régionaux tout en permettant encore aux régions d'évaluer des tâches précises et de produire des rapports de gestion connexes sur des tâches clés, au besoin.
Enquêtes	On procède actuellement à la mise au point de cette fonction ; à l'heure actuelle, on arrive mal à en évaluer l'impact et à analyser les secteurs où les risques de fraude et d'abus sont élevés.	Créer un système de suivi national pour surveiller les résultats des enquêtes menées par les PSR. L'analyse des résultats provenant de ce système permettra d'évaluer les « pratiques exemplaires » et d'avoir une meilleure idée des secteurs où il y a des risques de fraude et d'abus. De cette

		façon, on pourrait améliorer l'efficacité de cette fonction.

ANNEXE A

OBJECTIF DE L'EXAMEN

Cet examen se concentrait sur la gestion en général, et ne comprenait pas d'évaluation détaillée des exigences en ressources ou en capacité pour la prestation des initiatives actuelles ou proposées. Plus précisément, les objectifs de l'examen étaient :

- d'identifier les risques et les problématiques actuels pour assurer l'intégrité des Programmes de la sécurité du revenu, et
- d'identifier les possibilités d'amélioration des activités de prévention et de détection.

PORTÉE DE L'EXAMEN

I. Enquête préliminaire

Au cours de la phase de l'enquête préliminaire, on a exploré, par l'entremise d'entrevues avec des représentants de l'IPQS, les secteurs à risque/problématiques, et ce, dans une vaste perspective de gestion des programmes. L'enquête portait sur les éléments suivants : mandat/mission, stratégie de programme ; responsabilités ; processus de reddition de comptes et d'évaluation des risques.

II. Examen

En plus d'évaluer les mêmes éléments que ceux étudiés au cours de la phase de l'enquête préliminaire, l'examen a porté sur les éléments suivants :

Objectifs et stratégies du programme

- Mission/mandat et orientation stratégique du programme
- Clarté des objectifs

Responsabilité et reddition de comptes

- Rôles fonctionnels et régionaux
- Responsabilités relatives à l'intégrité du programme
- Rapports/examens régionaux
- Coordination nationale et surveillance des résultats
- Utilisation de nouvelles ressources d'enquête

Compréhension et gestion des risques

- Évaluation des risques et caractère approprié des processus de contrôle et de surveillance actuels

MÉTHODOLOGIE DE L'EXAMEN

L'examen abordait les problèmes d'un point de vue national et régional et comprenait des discussions avec les employés régionaux des PSR oeuvrant dans des secteurs fonctionnels extérieurs au domaine de l'intégrité des programmes. Effectué à l'administration centrale et en Ontario, au Québec, à l'Île-du-Prince-Édouard, en Colombie-Britannique et en Saskatchewan (y compris les activités de traitement à Winnipeg), l'examen s'est divisé en trois volets.

- Entrevues avec des cadres de direction de l'AC et des cadres et du personnel des régions
- Examen des documents pertinents
- Analyse de l'information

L'examen ne visait pas à analyser en profondeur les besoins en ressources ni les problèmes relatifs à la capacité. Cependant, lorsque l'équipe d'examen a relevé des problèmes relatifs à la capacité dans le contexte d'autres éléments étudiés, elle les a signalés.

ANNEXE B

PROGRAMMES DE SÉCURITÉ DU REVENU
PROJET DES SVIGR NO 430 / 99 : EXAMEN DE L'INTÉGRITÉ DES PROGRAMMES
RAPPORT DE SITUATION DU SUIVI

Recommandation des SVIGR	Mesure corrective prévue ou prise	Situation	Personne ressource
1. **Les PSR devraient élaborer des énoncés de mission/mandat nationaux et régionaux afin d'assurer l'intégrité des programmes. Ces énoncés prendraient en considération le fait que la mission et le mandat respectent et soutiennent d'autres vastes priorités de programmes et que tous les secteurs de programmes en sont responsables.**	Les PSR sont d'accord avec cette recommandation. L'automne dernier, les PSR ont élaboré et approuvé des énoncés de mission/mandat pour guider la fonction d'intégrité des programmes tant à l'AC que dans les régions. Les PSR sont entièrement d'accord avec le fait qu'un énoncé de mission d'intégrité des programmes, ainsi que des mandats régionaux et nationaux clairs, aident à préciser la responsabilité quant à la protection de l'intégrité des paiements. Ces énoncés seront utilisés avec une variété d'autres mécanismes afin d'appuyer les priorités générales du programme, pour lesquelles tous les secteurs des PSR sont responsables.	*Terminé en novembre 2000*	Rod Kline PSR 957-3466

Recommandation des SVIGR	Mesure corrective prévue ou prise	Situation	Personne ressource
2. **Les PSR devraient élaborer et communiquer un plan de gestion stratégique qui intègre toutes les activités d'intégrité des programmes. Ce plan devrait aborder les priorités et les objectifs généraux, les rôles et les responsabilités, les stratégies de ressourcement, les calendriers des objectifs à atteindre et les moyens d'évaluer l'efficacité.**	Les PSR sont d'accord avec cette recommandation. Le document de mission et de mandat des fonctions d'intégrité des programmes des PSR était la première étape d'une série de mesures pour mieux définir un plan stratégique pour les priorités et responsabilités d'intégrité des programmes. Au cours des prochains mois, les PSR vont élaborer un plan de gestion stratégique qui décrit les activités d'intégrité des programmes, les partenaires principaux, les rôles et les responsabilités, les outils et les ressources assortis d'échéanciers appropriés. Ce plan aidera à optimiser l'intégration des activités d'intégrité (régionales et nationales) des programmes et permettra une meilleure orientation stratégique, un plus grand engagement à l'échelle des programmes et une meilleure direction fonctionnelle.	Sera prêt pour novembre 2001	Rod Kline PSR 957-3466

Recommandation des SVIGR	Mesure corrective prévue ou prise	Situation	Personne ressource
3. **Les PSR devraient élaborer des obligations redditionnelles claires pour la direction en ce qui a trait à l'intégrité des programmes.**	Les PSR sont d'accord avec cette recommandation et travailleront à définir des obligations redditionnelles pour la direction dans un contexte de mandats plus clairs, un plan de gestion stratégique pour l'intégrité des programmes et un cadre de qualité pour la direction générale. La complexité et la taille de DRHC crée un défi quand vient le temps de définir les responsabilités de façon claire et complète. DRHC possède un réseau de systèmes et de secteurs de prestation opérationnels qui offre une direction fonctionnelle pour administrer les prestations du RPC et de la SV. Assurer l'intégrité des paiements est une responsabilité partagée. DRHC examine présentement les questions de responsabilité concernant les secteurs opérationnels et fonctionnels et les PSR travailleront dans le cadre du contexte ministériel à ce sujet.	Dépend de plus grandes obligations redditionnelles des PSR et de DRHC	Rod Kline PSR 957-3466

Recommandation des SVIGR	Mesure corrective prévue ou prise	Situation	Personne ressource
4. **Les PSR devraient modifier leur méthode d'échantillonnage pour certains examens de l'intégrité des programmes dirigés à l'échelle nationale, afin de fournir de l'information continue portant sur l'exactitude du traitement des comptes récemment mis en situation de paiement.**	Les PSR tentent d'établir la meilleure façon de produire des indices de la qualité pour les nouveaux procédés opérationnels. Un document présentant les différentes options proposées pour effectuer les nouveaux examens opérationnels a été préparé. Les options varient d'une approche qui ne nécessite pas de nouveaux frais à une approche qui dépendrait de l'obtention de ressources additionnelles. Peu importe l'option choisie, les PSR reconnaissent les avantages d'avoir de meilleures indications quant à l'exactitude des paiements et aux secteurs de risques pour les nouvelles opérations.	Décision au sujet des options d'ici mai 2001	Michael Kidd PSR 954-9933 Rod Kline PSR 957-3466

Recommandation des SVIGR	Mesure corrective prévue ou prise	Situation	Personne ressource
5. **Les PSR devraient élaborer des processus et des outils nationaux pour aider les régions à mettre en œuvre des programmes de surveillance de la qualité.**	Les PSR sont d'accord avec cette recommandation. En juin 2000, le Comité de gestion des opérations des PSR a accepté la recommandation voulant que la division de l'Intégrité des programmes et de la qualité des services élabore des outils et des processus plus poussés pour aider les régions dans leurs activités de contrôle de la qualité. L'élaboration de ces outils est en bonne voie d'exécution. Pour rester dans les délais d'élaboration à court terme, il est nécessaire d'obtenir des fonds supplémentaires. Si l'échéancier était plus long, la mise en œuvre pourrait se faire avec les ressources actuelles.	Travail en cours (mise en œuvre par étapes)	Rod Kline PSR 954-3466
	De plus, la division du Soutien opérationnel et administratif, en collaboration avec les directeurs de processus régionaux, continue d'élaborer un programme d'activités d'examen de la qualité, programme déjà commencé dans certains centres régionaux de programme.	Travail en cours	Sharon Shanks PSR 954-4154

Recommandation des SVIGR	Mesure corrective prévue ou prise	Situation	Personne ressource
6. **Les PSR devraient élaborer un système national de suivi du rendement qui fournira constamment de l'information sur les risques et l'exactitude du traitement des nouvelles demandes de prestations.**	Les PSR passent actuellement en revue les options possibles pour revoir le processus d'examen aléatoire afin de renforcer les évaluations des risques et d'évaluer la justesse des paiements pour le traitement des nouvelles demandes de prestations de la SV et du RCP. La mise en œuvre totale d'un programme formel d'assurance de la qualité du programme d'invalidité du RPC, maintenant complétée pour les applications initiales et les réévaluations, ainsi que l'élaboration de nouveaux outils d'évaluation de la qualité nationaux et régionaux, permettront d'avoir un meilleur aperçu du potentiel de suivi de l'information. Les rapports se feront au rythme de la mise en œuvre de ces nouveaux mécanismes afin qu'il y ait une meilleure sensibilisation à la performance, à l'intégrité, aux secteurs de nouveaux risques et aux tendances des programmes.	Décision au sujet des options d'ici mai 2001	Michael Kidd PSR 954-9933 Rod Kline PSR 957-3466
7. **Les PSR devraient montrer qu'ils font des progrès dans leur façon de répondre aux recommandations découlant des études sur l'intégrité des programmes, notamment par le suivi et la communication des interventions, des réponses de la gestion et des plans d'action.**	Les PSR sont d'accord avec cette recommandation, et la mise en œuvre est en bonne voie d'exécution. Les améliorations administratives possibles identifiées par les examens aléatoires d'intégrité des programmes, ainsi que celles identifiées par d'autres moyens, sont mises sous la forme de recommandations. Ces recommandations sont transmises à un comité opérationnel de la haute direction par le biais du Soutien opérationnel et administratif à des fins d'évaluation et d'établissement des priorités. Les PSR vont s'assurer que les suggestions d'améliorations opérationnelles sont évaluées pour une élaboration future, sont classées par ordre de priorité et sont mises en œuvre si elles sont réalisables.	Travail mis en œuvre (processus continu)	Sharon Shanks PSR 954-4154

Recommandation des SVIGR	Mesure corrective prévue ou prise	Situation	Personne ressource
8. Les PSR devraient continuer à mettre au point une fonction d'enquête efficace en mettant l'accent sur le partage des pratiques exemplaires et des démarches fructueuses qui découlent des différentes méthodes de mise en œuvre adoptées par les régions.	Les PSR sont d'accord avec cette recommandation. Comme le reconnaît le rapport des SVIGR, ce fut tout un défi de mettre en œuvre en si peu de temps une fonction d'enquête complète inhérente au projet de loi C-2 de 1998. La direction générale s'engage à renforcer sa fonction d'enquête et reconnaît que le partage des pratiques exemplaires et des démarches fructueuses en vaut la peine. Les PSR ont une équipe qui travaille à élaborer les outils d'enquête pour apporter de l'aide aux employés au sujet des techniques d'entrevue, du respect de la vie privée et de la mise en œuvre de nouvelles procédures de pénalité. On travaille actuellement à de plus forts partenariats, comme celui avec le secteur d'Enquêtes et Contrôles de l'assurance-emploi. De plus, la direction générale s'efforce récemment de trouver de nouvelles ressources pour la fonction d'enquête afin d'augmenter la portée dans les régions. Pour susciter le partage des pratiques exemplaires, la première conférence nationale des agents d'enquêtes des PSR a eu lieu en février 2000. Un site Web de l'intégrité des programmes pour les PSR est également en voie de développement pour aider à atteindre cet objectif. Un guide de référence et des outils de formation variés ont été diffusés.	Travail mis en œuvre (processus continu)	Rod Kline PSR 957-3466

Recommandation des SVIGR	Mesure corrective prévue ou prise	Situation	Personne ressource
9. **Les PSR devraient mettre en place un système de suivi national afin de surveiller les résultats des enquêtes menées par les PSR. Cela permettra aux niveaux national et régional de continuer à évaluer l'efficacité de différentes approches et de cerner les secteurs où il y a matière à amélioration.**	Les PSR sont d'accord avec cette recommandation et la mise en œuvre est en bonne voie d'être accomplie. Un système de gestion de l'information, appelé le Système d'information sur les enquêtes a été élaboré et mis en œuvre pour assurer le suivi de la gestion des cas et pour générer des données opérationnelles qui vont servir à différents objectifs de mesure de la performance. À compter de mars 2001, la mise en œuvre du Système d'information sur les enquêtes était terminée dans les régions. Au moyen de la banque de données du Système d'information sur les enquêtes, on surveillera les résultats des enquêtes et on aidera à identifier les pratiques exemplaires et les secteurs de risques pour les fraudes et les abus.	Mis en œuvre Mars 2001	Rod Kline PSR 957-3466